



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Regionale Kompetencecentre - Nyt VEU - Ny kvalificeringsoffensiv

*Partnerskaber på efteruddannelsesområdet*

Jørgensen, Henning; Friche, Nanna

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Jørgensen, H., & Friche, N. (2007). *Regionale Kompetencecentre - Nyt VEU - Ny kvalificeringsoffensiv: Partnerskaber på efteruddannelsesområdet*. Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

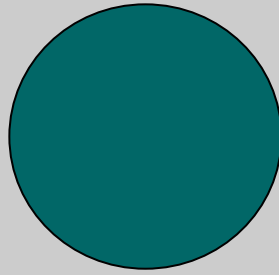
### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

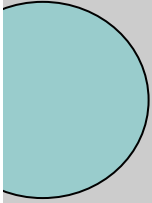
### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## **Regionale Kompetencecentre**

Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv



**PARTNERSKABER**  
**på efteruddannelsesområdet**

A large, solid yellow circle is positioned in the bottom right corner of the page.

**KvaliNord**

# KvaliNord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Kompetence Kompagniet.

Inspirationshæfte 4 er udarbejdet af: Henning Jørgensen (CARMA) og Nanna Friche (CARMA), Aalborg Universitet 2007.

Marts 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

Tryk: J. Tengstedt, Aalborg.

ISBN-nr.: 978-87-90789-99-2



CARMA, Aalborg Universitet

Fibigerstræde 1

9220 Aalborg Øst

Tlf. +45 96358202

Fax +45 98155346

e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.



# **Regionale Kompetencecentre**

**Nyt VEU – ny kvalificeringsoffensiv**

**4**

**PARTNERSKABER  
på efteruddannelsesområdet**



## Indledning

Med etableringen af Kompetencecentre i lærende regioner er der sat fokus på voksen- og efteruddannelsesindsatsen (VEU). Nyt AMU-konceptet fra 2003 har mødt udfordringer i sin oversættelse til praksis i uddannelsesinstitutionerne – et arbejde, der blandt andet er blevet udfordret af fusioner mellem AMU-centre og udbydere af erhvervsrettede ungdomsuddannelser (EUD). Ét er altså rammevilkårene for VEU, noget andet er udfordringen med at få VEU til at fungere i tråd med politiske hensigtserklæringer. Hvorledes lader det sig gøre?

Et bud herpå er en kvalificering af uddannelsesinstitutionernes stab af virksomhedskonsulenter. Således er et sigte med de regionale kompetencecentre, at de skal medvirke til at sætte konsulenterne – og dermed kontakten til de offentlige og private virksomheder – i centrum for VEU-indsatsen.

Denne pjece indgår som nummer fire i en 1. generation af inspirationshæfter, der er lavet af CARMA, AAU, ud fra de første nordjyske erfaringer. Håbet er, at hæfterne kan inspirere og hjælpe de nye kompetencecentre (og andre udbydere af VEU) med at styrke udbuddet af VEU til kortuddannede grupper på og uden for arbejdsmarkedet.

Alle inspirationshæfter er skrevet til de, der arbejder med virksomhedskontakt og udbudsplanlægning i kompetencecentrene - typisk konsulenter og faglærere. Det vil dog gavne VEU-indsatsen, om også ledere og personer i stabsfunktioner i kompetencecentrene har dybere indsigt i de problematikker, der er indeholdt i disse hæfter.

I hæfte 1, 2 og 3 sættes der fokus på forståelsen for:

- At rammerne for VEU har ændret sig i forbindelse med implementeringen af Nyt AMU og Strukturreformen.
- Nødvendigheden af en helhedsorienteret tilgang til afdækning af behovene for VEU.
- At virksomheders personalepolitik og brug af fleksibilitet i arbejdsplanlægningen hænger sammen og påvirker deres brug af VEU.
- At behov for VEU kan afdækkes på brancheniveau, virksomhedsniveau og kursistniveau ved hjælp af en profilanalyse.

**Hæfte 4** omhandler behovet for forpligtende samarbejde mellem de regionale og lokale aktører og institutioner, og hvad der særligt skal tages hensyn til, for at optimere processer og resultater. Partnerskaber kan være en god og forpligtende ramme herfor.

## Partnerskaber og typer heraf

Det er blevet "in" at tale om partnerskaber. Underforstået, at partnerskaber er en god ting, en "moderne" og lykkebringende måde at tackle fælles udfordringer på, når der skal udvikles politik. Troen på, at alle kan vinde ved at virke sammen, har bredt sig gennem de senere år. Det er i og for sig et produkt af læring, for på politikfelt efter politikfelt er gamle offentlige monopoler brudt ned, nye organisations-, ledelses- og markedsformer har bredt sig, og der er gjort mange erfaringer med forskellige former for strategier og med- og modspil. Gamle opfattelser af, at man altid har med et nul-sum-spil at gøre – sådan at forstå, at gevinster for én nødvendigvis måtte være det samme som tab for en anden – er blevet grundigt fortrængt. Der bliver i stedet talt om, at nye samspilsformer og fælles udbytte er intimt forbundne. Den internationale litteratur på området fortæller dette – og denne litteratur bygger vi også noget af dette skrift på sammen med vore egne indhøstede erfaringer.

Partnerskab er såmænd også gået hen og blevet led i en ny politikudvikling, hvor der lægges op til samarbejde og konkurrence på samme tid. Aktørerne lærer gerne af både succeser og fiaskoer. Men man skal ikke være blind for, at der nogle steder stadig foregår nul-læring! De første nordjyske erfaringer beretter vi kort om her. Men da vi stadig ved alt for lidt omkring muligheder og faldgruber generelt, er det vanskeligt at sige, om partnerskab er farvet af at være et modefænomen, en tidens trend, eller om det er en vedvarende ny strategisk vej til politisløsning og innovation.

Væsentlig er dog at slå fast, at der tales om noget meget forskelligt, når det handler om partnerskaber. Efter at monopolerne er blevet nedbrudt, og decentralisering og udliciteringer har spredt magten, er det blevet en gængs udtryksmåde, at private virksomheder og offentlige institutioner kan indgå "partnerskab" omkring en vare- eller serviceleverance. Da tales der om "*offentlig-privat partnerskab*"; men der er da velafgrænsede roller og en kontraktrelation som basis. Det er imidlertid en anden form for partnerskab, der skal tales om her, hvor det drejer sig om *samspil mellem offentlige institutioner omkring udvikling og løsning af politikopgaver*. I princippet har man her at gøre med et frivilligt samspil mellem institutioner, hvor disse har fundament i flere forskellige politik- eller ressortområder. Der er således ikke ét politikrationale, men flere på spil, og der må samarbejdes omkring koordination og kontrol af et virke, som retter sig mod private virksomheder og borgere. Partnerskab karakteriseres altså ved en samling aktører, der går sammen på et område omkring en fælles politikopgave og med fælles "ejerskab" hertil. Men partnerskaber er ikke retsligt regulerede.

Eller sagt på en anden måde: de former for partnerskaber, der tales om her, baserer sig ikke på en juridisk sondring mellem offentlig og privat, som der så bygges bro over gennem en formel konstruktion. De omhandler heller ikke private virksomheders og aktørers måde at gå sammen i kartellignende konstruktioner på. Der er alene og præcist tale om måder, hvorpå offentlige institutioner og politikaktører vælger at indgå forpligtende samspil og alliancer på – og hvad der kan hentes af udbytte samt ligge af farer indbygget heri. Vi vil nemlig også tale om mulige "samspilsfælder", der kan forhindre partnerskaber i at udvikle sig. Partnerskabsarbejde må ses som læreprocesser. Det offentlige har på efter- og videreuddannelsesområdet afstukket nogle

overordnede mål, men de konkrete formål for det decentrale partnerskabsvirke kan måske først udvikles undervejs. Derfor er der heller ikke én bedste måde at organisere samarbejdet på.

Politiksammenhængen er den offentligt regulerede efter- og videreuddannelse, som indkredset med "Nyt VEU". Det er således partnerskabsformer knyttet til *kvalificering* som formål, vi skriver om. Andre former for partnerskaber angår blandt andet *erhvervsudvikling*, med stærkere økonomisk udvikling i lokalområder som mål, *service på sektorområder*, hvor mere effektiv serviceproduktion tilstræbes herigennem, og *social inklusion*, der som mål har integration af grupper, der har svært ved at få fast fodfæste på det åbne arbejdsmarked. Der er naturligvis også blandingsformer, hvor kvalificering for eksempel også kan være en vej til social inklusion, men de artsforskellige hensyn på områderne har betydning for opgavens karakter og for aktørlandskabet. Derfor disse sondringer.

De, der interesserer sig for fakta og grundlag for analyse og handling på området, får her lidt indblik i og ideer omkring partnerskab. Men det må understreges, at partnerskab skal ses som en proces – som noget, der udvikles over tid, og ikke en færdig-etableret institution. Derfor opererer vi også med flere faser af partnerskaber.

Efter- og videreuddannelsens partnerskabsformer betegner nye former for "dating" og "doing" i området, og når sådanne partnerskaber har kunnet blomstre op gennem de senere år, skal der vise sig at være en grundlæggende logik eller rationel kerne bag. Den mener vi at kunne indkredse med begrebet "sværmintelligens".



## ”Sværminthelligens” er partnerskabets kerne

Samlet, kollektiv adfærd kan være bedre og klogere end individuel. Det burde være basal viden, men er det vist ikke. I mindre, selvorganiserede systemer udvikler der sig gerne en kollektiv intelligens, som gør, at man sammen finder bedre svar på trusler og tilpasningsproblemer, end hvis det er en enkeltstående beslutningstager, der skal handle.

Biologiske systemer har indbygget mekanismer, der sikrer sådanne fælles tilpasningshandlinger. Tegngivning, udveksling af informationsstrømme internt i systemet og speed på kommunikationen kan forklare meget af dyrenes adfærd. Og springet er måske ikke så stort over til det sociale felt. Relativt simple regler og mønstre dannelser synes at tegne sig som noget, den enkelte aktør ikke selv er klar over eksisterer, men som alle bidrager til at opretholde ved at gøre, hvad man instinktivt ved, er rigtigt. Myrerne har kollektiv intelligens – ikke den enkelte myre. Så det skulle ikke hedde: ”Gak til myren og bliv klog”, men: ”Gak til myretuen og bliv klog!”. Fiskestimer og trækfugleflokke er lignende eksempler på formationer, der handler, som var der en fast plan bag, hvad der ikke er tilfældet.

”Fuglene flyver i flok, når de er mange nok”, skriver Benny Andersen underfundigt, og det dækker også over, at flokintelligensen sikrer orden i kaos, samt at samarbejdet løfter den enkelte ud af faresituationer, der ellers kunne være individuelt katastrofale.

Man må altså på ét niveau kunne tale om **sværm-intelligens**, hvis synspunktet skal have noget på sig. På hvert politikfelt har man også en instinktiv viden om, hvad der politisk og forvaltningsmæssig set er relevant at gøre eller lade være med at gøre. Det intelligente mønster er ikke opfundet af den enkelte, der vel oftest blot følger simple, instinktive regler for optræden på politikfeltet, men stammer fra nogle forhold i tilfælde af, at man dyrker flokadfærd:

- for det første forstærker positiv feedback ønsket adfærd
- for det andet er det sådan, at negativ feedback rammer ikke-ønsket adfærd,
- for det tredje spiller tilfældigheder ind og hjælper ønsket adfærd på vej
- for det fjerde er det godtgjort, at samarbejde og stærk kommunikation har positive effekter i forhold til et etableret adfærdskodeks.

Spørgsmålet er, om uddannelsesaktører har lært nok af sådanne læresætninger? Er de forskellige aktører tilstrækkeligt gode til at læse og tolke relevante tegn og gerninger fra andres side – eller handles der helt egoistisk? Og bruges indsigter intelligent, så man hjælper hinanden og sig selv bedst muligt?

Hvad der er ”ønsket adfærd”, kan altid diskuteres. Men på et efteruddannelsesfelt skal det vel oversættes ved den adfærd, der gør et system eller en række institutioner bæredygtige, innovative og tilpasningsduelige. Hensyn til økonomisk balance, kvalitative gode forløb og leverancer samt udviklings- og omstillingsformåen må kunne forenes. Parallellen med naturen skal nok ikke drives for vidt i alle henseender. Der

må præciseres forestillinger om, hvordan information, kommunikation og interaktion er skruet sammen i det sociale system, som uddannelsesinstitutionerne og aktørerne er del af. Det har vi forsøgt at gøre i de første af disse inspirationshæfter. Vi ved også, at rationelle, selvcentrerede markedskalkuler har plads ved siden af socialt orienterede. Konkurrerende orienteringer er udbredte. Andre har kooperative holdninger, som kan styre handlinger. Spørgsmålet er, om der er nogen, der på dette felt også vil tænke og handle solidarisk? Det er måske mindre sikkert; men det er måden, hvorpå holdninger og handlinger hos de enkelte aktører ændres af at orientere sig fælles og handle koordineret, der afgør, om der kommer et partnerskab ud af samspillet. Om der findes egoistiske, konkurrerende eller kooperative holdninger i aktørfeltet, er en god indikator på, om der kan udvikles partnerskaber. *Alene kooperative holdninger og handlinger kan fundere partnerskaber, som kan bestå, fordi de forpligter aktørerne og producerer vedvarende merværdi for de deltagende.*

Bag det tilsyneladende mangfoldighed af udbud, tilbud på markedet for erhvervsrettet efter- og videreuddannelse ligger der alligevel en (skjult) fælles intelligens, der sikrer, at de gode ideer fremmes, afpudses og afprøves, og at arbejdet derigennem kan få stærkere kvalitetspræg. Det er den positive koordination. Og den negative ligger i, at irrelevante handlemåder kan afværges. Altså når man involverer sig i hinandens anliggender og arbejder sammen i hverdagen. Det er både gennem *koordineret og ukoordineret kommunikation*, at det sker. Det er ikke nødvendigvis ved formelle møder og iscenesatte events, at intelligensen udfoldes stærkest.

Man kan lære af naturens (u)orden, af fugleflokke, myretuer og fiskestimer, som man kan lære af IT-nørderne, der hjælper hinanden over internettet. På tværs af grænser og formelle organiseringer og ressortmæssige skel kan der skabes noget bedre og mere innovativt. Fællesskaber er i den henseende bedre end hver-for-sig-skaber. Men i regnvejr kan myrerne vanskeligt orientere sig, og de vandrer nogle gange i ring, til de dør! Så uintelligente behøver uddannelsesaktørerne ikke at gebærde sig. De kan lære om partnerskabers fortrinligheder ved at dyrke sådanne.

Sprog er et af de bedste eksempler på en fælles opfindelse, hvor et kaotisk selvorganiseret netværk med masser af folk involveret uden nogen ledelse har udviklet et talemønster, som er uundværligt i en social sammenhæng. Sproget sætter strøm på systemet, på selvorganiserende processer og samarbejder. Naturligvis er der også andre netværks- og læringsformer, men samarbejdet er dog én af de vigtigste. Sat på kort formel: Fællesskab og Kooperation synes at være bedre end ensomhed og egoisme!

Et partnerskab er én måde at lære at udvikle fælles forståelser, koordinationer og indsatser på ved at informere og kommunikere stærkere. Partnerskaber skal vokse frem af tillid, gensidig anerkendelse og fælles diskussioner – og er der blot én væsentlig aktør i et lokalt eller regionalt fællesskab, som ikke vil dyrke partnerskabsideen, falder denne nemt til jorden. Lokalt og regionalt er man hinandens skæbne. Det skal vi uddybe nedenfor. Omvendt er det heller ikke givet, at alle aktører er lige stillede i udgangspunktet. Nogle aktører kan være mere indflydelsesrige end andre, betingelserne kan være noget forskellige osv. Det må med i vurderingen.

Når der ikke ovenfra er lagt statslige forskrifter eller krav ned over samarbejdet, må meget overlades til institutionernes eller flokkens bevidste/ubevidste handle. Her står prøven. Det er op til sværmen og hverdagen, om der skal komme et partnerskab ud af det. Der er både veje og vildveje, mulige merværdigevinster og mulige barrierer eller fælder. Det vil vi prøve at indkredse nærmere med dette inspirationshæfte, hvor vi først siger noget om, hvad partnerskab ikke er, dernæst hvilke faser, der ligger i udvikling i partnerskaber, deres elementer og instrumenter og endelig deres funktionsproblemer. De første erfaringer med etablering af et nordjysk partnerskab omkring et Kompetencecenter inddrages ligeledes, idet der dog gives mere almene overvejelser over mulige "fælder" i vurdering af samspillet i et partnerskab.

## Forskellen på partnerskaber og projekter

Partnerskabsarbejde kræver en høj grad af bevidsthed om det krævende i arbejdsformen og den ansvarlige problemløsning. Det er ikke frivilligt og uforpligtende netværksarbejde. Partnerskab er heller ikke at forstå som en "erhvervsklynge", et "innovationssystem" eller andre former for privat samvirke, som der aktuelt tales meget om på erhvervs- og kvalificeringsområdet. Det er offentlige partnerskabsmodeller på området, vi beskæftiger os med.

Når man gennem partnerskab vil søge nye veje og afprøve samarbejdsmodeller, skal man ligeledes gøre noget andet og mere end blot at etablere et nyt projekt i egen organisation. Nogle kunne måske forledes til at tro, at det blot var en anden form for projektorganisering, der er tale om. Det vil vi benægte. Forskellen mellem et projekt og et partnerskab har vi søgt at stille skematisk op nedenfor.

### Skema 1: Forskelle mellem projekt og partnerskab

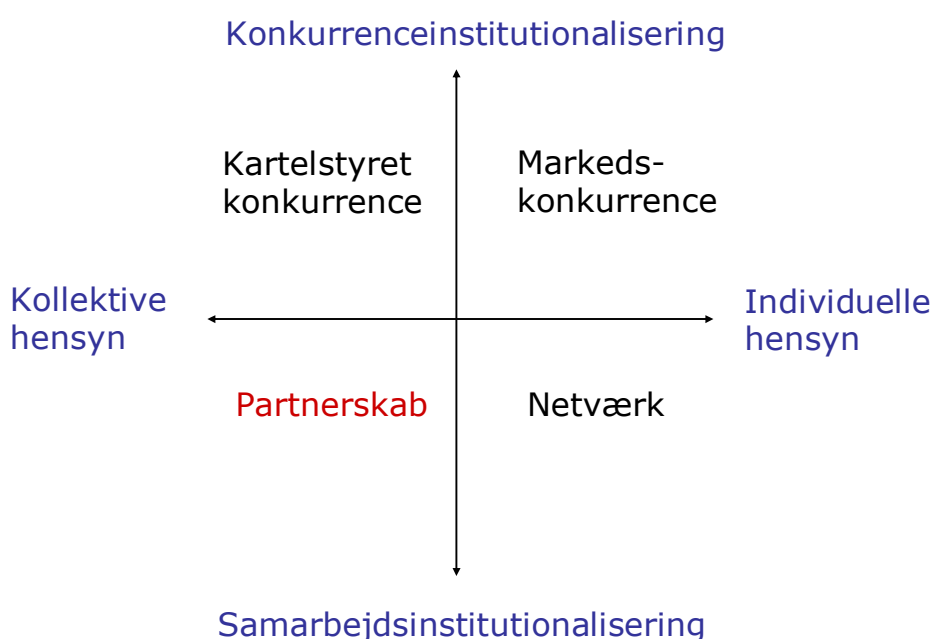
PROJEKT	PARTNERSKAB
<ul style="list-style-type: none"> <li>* afgrænset opdrag</li> <li>* begrænset tid</li> <li>* personsammensætning bestemt af opdragsgiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* begrænset virksomhed</li> <li>* aftalt tidsramme</li> <li>* partnerskab sammensat af organisationerne selv</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* opdragsgiver beslutter projektplan</li> <li>* ledelse eller styregruppe beslutter</li> <li>* ledelse eller styregruppe rapporterer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* aftaleafhængig</li> <li>* fælles ansvar for ressourcer og beslutninger</li> <li>* partnerskabet ejer virksomheden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* planlægnings- og realiseringsstrategi</li> <li>* driftssikkerhed og kontraktduelighed afgørende</li> <li>* ekspertstyret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* lærings- og udviklingsstrategi</li> <li>* tillid og fælles idérigdom afgørende</li> <li>* deltagerstyret</li> </ul>

Det skulle gerne fremgå, at arbejdet i et partnerskab – som for eksempel kompetencecentre – skal være kendetegnet ved, at målene ikke kan være specificeret endeligt på forhånd, lige så lidt som metoderne til at nå de mål, man sætter sig, kan være færdigdefinerede ovenfra, men må klargøres hen ad vejen. Ellers kan man heller ikke være innovative. Noget andet og nyt skal prøves af – fælles. Der skal tilstræbes så megen gennemsigtighed, så stor deltagelse og ikke-hierarkisk organisering som muligt. Partnerskab er ikke kun én og ikke kun en rationel organisationsmodel for udvikling. Vi må nok til at lære at arbejde med mindre "rationelle" forestillinger til fordel for dem, der duer i virkeligheden.

## Et partnerskab er ikke et partnerskab er ikke et partnerskab

Med en omskrivning af forfatteren og kunstkenderen Gertrude Steins ord om at "en rose er en rose er en rose" vil vi sige, at et partnerskab ikke er partnerskab, blot fordi, man netværker, ikke er et partnerskab, hvis man renlivet dyrker konkurrence, eller er et partnerskab, for så vidt der kun er tale om en slags kartelaftale om at dele markedet mellem sig. To akser for vurdering af samarbejder mellem aktører kan sættes over for hinanden: om der tages individuelle eller fælles hensyn, og om der sker institutionalisering af konkurrence eller af reelt samarbejde. Disse to akser er uafhængige af hinanden. Derfor får vi en opdeling af samarbejdsformer, som vist i figur 1. Figuren illustrerer, at et partnerskab er noget ganske særligt: en kombination af aktører i et felt, hvor konkurrencesituationer - der kan fremkalde egoistisk adfærd - modgås af kollektive interessehensyn og samarbejde, og hvor institutionalisering af dette samarbejde sker i fælles og forpligtende former.

**Figur 1: Former for orientering og samarbejde i konkurrencesituationer**



Partnerskab er en arbejdsform for udviklingsarbejde på et politikområde, hvor den konkrete organisations- og driftsform kan variere. I dette tilfælde altså efter- og videreuddannelsesområdet.

## Partnerskaber og faser for udvikling heraf

Partnerskaber kan siges at have tre faser: en etablerings- og beslutningsfase, en implementeringsfase og en evalueringsfase. I de forskellige faser af udviklingen af partnerskaber vil fokus variere, og der vil være forskellige behov at tage hensyn til.

**Etablerings- og beslutningsfase:** Institutioner, der vælger at gå med i et partnerskab har ikke nødvendigvis sammenfaldende interesser eller behov. Institutionerne må dog i udgangspunktet have komplementære behov og aktiver eller kompatible mål, for at der kan komme noget fornuftigt ud af det. Men præferencer og prioriteter kan så ændres igen gennem samspillet, og det skal ledende aktører i lokalområdet eller regionen have indset for at kunne sætte sig i bevægelse som kreative entreprenører. De skal kunne være i stand til at finde baner og samspilsfelter, hvori forskelle i interesser kan få lov at udfolde sig samtidig med, at der produceres kvalitative nye fælles tiltag.

**Implementeringsfase:** Implementeringen af et partnerskab understøttes ikke af en hierarkisk styring. Trækkes noget ned over hovedet på decentrale aktører, får man ikke et frivilligt og forpligtende samarbejde, men oftest modvillige aktører. Selvorganisering er et nøgleord. Formelle møder, afstemning af kalendere, interesser og hensyn samt en fast intern strukturering af arbejdet er nogle af de første funktionsbehov, der skal dækkes. Det er også afgørende at få koordineret handlinger. Implementering af beslutninger og konkrete projekter "kører" ikke bare ad de kendte baner her. Organisatorisk ledelse, åben kommunikation og ansvarsplaceringer er afgørende for, at det bliver en succes. Såvel ledelser som medarbejdere må skulle deltage i koordineringerne; det vil sige alle organisationsniveauer i partnerskabets deltagende institutioner må inddrages og aktiveres, så partnerskabet nyder ejerskab og legitimitet hos dem, der er involveret.

**Evalueringsfase:** Partnerskaber rummer ingen nemme og enkle succeskriterier. Det er en selvstændig opgave for partnerskabet at diskutere og definere sådanne. Både positive og negative aspekter og effekter må vurderes, intenderede såvel som ikke-intenderede – og det skal helst ske som diskussioner under hele forløbet og resultere i en form for selvevaluering. De involverede aktører må altså selv deltage i evalueringsarbejdet. Ellers går det ikke at finde det forbedringspotentiale, der eventuelt ligger i samarbejdet. Man kan måske køre videre, men et alternativ kan også være at beslutte, at partnerskabet skal afgå ved døden igen. Løsningen på disse problemer ligger i processerne selv. Ekstern evaluering kan sikre nye og friske øjne på partnerskabets aktiviteter og tiltag samt dets involverede aktører. Det er også væsentligt at få videreformidlet de positive eller negative sider af partnerskabet til andre institutioner, der måtte overveje partnerskab.

Først og sidst gælder det om at lære at reagere fælles og proaktivt over for ændrede betingelser – her for VEU-aktiviteter - og over for nye krav og problemer, som melder sig på efterspørgselssiden, på udbudssiden eller i koblingen af dem i konkrete tiltag.

## Noget kortvarigt?

Nej, partnerskaber bliver stærkere og mere levedygtige, jo mere aktørerne indretter sig på selv at bære finansierings-, beslutnings- og resultatansvar. Tit har det nemlig vist sig, at *partnerskaber let dør ud, når den eksterne støtte til opstart og drift ophører*. Bæredygtige partnerskaber må således fra starten indrettes med ambitiøse målsætninger, der går ud over at dele rovet (den eksterne støtte) og få etableret virke ud over støtteperioden. Formulering af sådanne målsætninger kunne se således ud:

- *få etableret et partnerskab, der er tilpasningsdygtig i forhold til skiftende ydre forhold*
- *få etableret et partnerskab, som kan bære løsninger igennem også efter den første støtteperiode*
- *få institutionaliseret indflydelse fra alle relevante aktører og sikret et institutionsvirke, der muliggør koordination på både ledelses niveau og på institutions- eller medarbejderniveau.*

Samarbejdet må indrettes sådan, at man kan bære i flok - men med forskellige opgaver og ansvarligheder. Der må hele tiden korrigeres, hvis det ikke går så godt, eller noget nyt viser utilstrækkeligheden i den først besluttede opgave- og ansvarsfordeling. Partnerskab skal vise sig som en levende strategisk satsning mere end som en institution. Det fordrer igen, at aktørerne kultiverer en *konsensuskultur*. Dyrkes konflikter eller selviske strategier for ensidigt, eroderes grundlaget for et bæredygtigt partnerskab.

Nogle rammebetingelser kan man ikke sætte sig ud over; men man kan inden for disse opspore og dyrke fælles hensyn. Netop ved sektorovergribende partnerskaber, som vi har med at gøre på efteruddannelsesområdet, kan det synes hundesvært, fordi man er vant til at arbejde driftssikkert og bureaukratisk på kendte præmisser. Arbejdsmarkedsmyndighederne "kværner" på deres indarbejdede måder, de erhvervspolitiske aktører har deres tilvante udsyn, hensyn og rationalitetsforestillinger, socialsektoren en tredje måde, og uddannelsesinstitutionerne igen fjerde og femte måder. Med partnerskabet kastes man også ud i at skulle lære at forholde sig til og tilpasse sig andre politikfelter og arbejds måder. Igen: der er ikke kun ét, men flere politikrationaler på spil, og de krydser hinanden i forskellige situationer på måder, der udfordrer kendte tænke- og handle måder. Der er bertryggende, og der ligger en risikominimering i, at køre på normal sektorvis; men partnerskabet udfordrer brugen af kendte kompetencer og procedurer. Til gengæld lærer man også meget af at operere uden for det kendte terræn og med andet og mere end de indarbejdede rutiner. Men det tager gerne tid at lære at se merværdien.

## Elementer og instrumenter i aktørsamarbejdet

Partnerskaber består af en række elementer, der skal støtte hinanden. Står man foran etableringen af et partnerskab, vil de forskellige elementer eller aspekter kunne hjælpe til med at konkretisere behovene i partnerskabet. Hvad er det så for forhold, man bør overveje og tage højde for, inden et partnerskab initieres, og hvad kan man gøre for, at partnerskabet bliver velfungerende og bidrager med projekter og resultater? De elementer, som et partnerskab skal bygge på, fremgår af figur 2. Dernæst indholdsudfylder vi forholdet mellem elementerne i tre forskellige "scenarier" for partnerskaber (figur 3-5).

**Figur 2: Elementer i partnerskaber**

Elementer	Anliggender
Mandat	
Ressourcer	
Mål	
Aftaler og møder	
Projekter	
Selv-evaluering	
Medarbejdere	
Læring	
Forhold til andre samarbejder	
Belastning	
Udbytte	

I hvert af de tre efterfølgende "scenarier" er angivet eksempler på værdier af de anliggender, der indgår i partnerskabet. Vi vil betegne scenarierne henholdsvis "Kantinen", "Klubben" og "Kompagniet", hvor førstnævnte dog er så løs i sin struktur og mindre forpligtende i sin virkemåde, at det nærmer sig de almene former for netværk, der blev anskueliggjort ovenfor i figur 1. I netværk lytter man også respektfuldt til hinanden, men lægger ikke kollektivt ansvar på de deltagende aktører. Det er her diskussionen skal tages, om scenariet fortjener betegnelsen partnerskab. For at "Kantinen" skal kunne kvalificere sig til den betegnelse, må der være tale om en mere end minimal gensidigt forpligtende karakter af samarbejdet. Eller sagt på en tredje måde: som partnerskab må det være mere end et "samtale-køkken", en simpel ramme for netværksmøde. De forskellige scenarier skal anskueliggøre, at der er valgmuligheder inden for partnerskabsmodeller.



**Figur 3: "Kantinen"**

<b>Elementer</b>	<b>Anliggender</b>
<b>Mandat</b>	Vagt, overskueligt Teknikaliteter omkring enkeltspørgsmål
<b>Ressourcer</b>	Begrænsede, kun i støtteperioden Varighed: 1 – 1½ år
<b>Mål</b>	Forskellige
<b>Aftaler og møder</b>	Afhængige af "ildsjæle" (personfølsomt)
<b>Projekter</b>	Et enkelt eller få
<b>Selv-evaluering</b>	Svag, ingen feed-back
<b>Medarbejdere</b>	Få, hos moderinstitutionen Begrænset indsats
<b>Læring</b>	Begrænset (nul-læring?)
<b>Forhold til andre samarbejder</b>	Konkurrerende
<b>Belastning</b>	Lav
<b>Udbytte</b>	Begrænset, kortsigtet

**Figur 4: "Klubben"**

<b>Elementer</b>	<b>Anliggender</b>
<b>Mandat</b>	Vagt til koordineringsstærkt omkring det fornøjelige
<b>Ressourcer</b>	Begrænsede eller middelstærke Varighed: 1-3 år
<b>Mål</b>	Kompatible
<b>Aftaler og møder</b>	Ledelsesmæssig koordination, Medarbejderkoordination Hjemmeside og nyhedsbrev
<b>Projekter</b>	Flere, men gerne med én særlig satsning
<b>Selv-evaluering</b>	Svag feed-back Ekstern slutevaluering
<b>Medarbejdere</b>	Flere, ansat hos moderinstitution Erkendt behov for uddannelse af disse
<b>Læring</b>	Moderat stærk
<b>Forhold til andre samarbejder</b>	Begrænset konkurrerende
<b>Belastning</b>	Moderat belastning
<b>Udbytte</b>	Moderat Vanskeligt at udvikle spill-over effekter

**Figur 5: "Kompagniet"**

Elementer	Anliggender
<b>Mandat</b>	Stærkt (strategisk alliance)
<b>Ressourcer</b>	Mange, stærk mobilisering Varighed: 5 år eller mere (gerne permanent)
<b>Mål</b>	Fællesgjorte
<b>Aftaler og møder</b>	Ledelses- og organisationsmæssig koordination, Medarbejderkoordination Hjemmeside, nyhedsbrev, navn, logo, tillid, værdier mv.
<b>Projekter</b>	Mange og bæredygtige (+serviceydelser)
<b>Selv-evaluering</b>	Intern og ekstern Egne målindikatorer
<b>Medarbejdere</b>	Formelle ansættelser Projektorganisation Træning/uddannelse af institutionsmedarbejdere
<b>Læring</b>	Omfattende, kollektiv
<b>Forhold til andre samarbejder</b>	Komplementært Synergi-skabende
<b>Belastning</b>	Stor
<b>Udbytte</b>	Stort Spill-over effekter

Særlig opmærksomhed må knytte sig til scenarium II og III (figur 4 og 5), der er typiske partnerskabskonstruktioner. Og vi skal kommentere de enkelte elementer og instrumenter, der indgår heri.

**Mandat:** Med mandatet skal partnerskabets autoritetsstrukturer klarlægges. Som udgangspunkt bør mandatet være stærkt, fordi vage mandater skaber vage autoritetsstrukturer – og dårligt samspil. Et partnerskab kræver mandat til, at den centrale institution i netværket – kompetencecentret - får magt og autorisation til at styre. At partnerskabet tillægges en særlig forpligtende dimension kunne være, at det skrives ind i mandatet, at der fra start eller i løbet af støtteperioden sker en udvikling af egentlige serviceydelser til offentlige institutioner og private virksomheder. Det kunne være ydelser i form af analyseaktivitet, rådgivning og uddannelsesplanlægning for virksomheder, levering af kvalificeret arbejdskraft, afvikling af ERFA-møder inden for de forskellige brancher, indhentning af viden om ny teknologi og forskning relevant for hver enkelt branche mv. Partnerskabet får et konkret formål at arbejde hen imod. Således undgås det, at partnerskabet blot udvikler sig til et planlægningsorgan for de deltagende institutioner, hvor der snakkes – uden efterfølgende handling. Implicit i sådant et mandat ligger igen, at deltagerne skal have forholdsvis høje ambitioner omkring partnerskabets etablering og aktiviteter – aktørerne skal *ville* netværket og være parate til at afprøve nye tilgange og aktiviteter, ændre fasttømrede arbejdsgange og påtage sig ansvaret for, at der sker en reel udvikling. Det kræver samtidig, at såvel den ansvarlige ledelse som stab, undervisere og konsulenter prioriterer partnerskabet. Legitimeringen sker blandt andet ved, at ledelsen også deltager aktivt i partnerskabsarbejdet, så arbejdet ikke blot overlades til enkelte ildsjæle på medarbejderniveau.

**Ressourcer:** Budgettet er et af partnerskabets væsentligste styringsredskaber. Budgetansvaret kan ligge hos partnerskabet selv – som en tilknyttet stabsfunktion, der oprettes som led i opstartsprocessen – eller det kan overlades til en enkelt af de deltagende institutioner i Kompetencecentret. Andre aktører, der er eksterne for selve partnerskabskonstruktionen, kan eventuelt også komme på tale som varetagere af budgetansvaret. Fra udenlandske erfaringer ved vi, at banker og advokatfirmaer har haft den rolle i partnerskaber. Partnerskabet må således tage en diskussion af økonomistyringen. Her er det væsentligste, at alle involverede institutioner har indflydelse på fordelingen af midlerne, ligesom der skal være åbenhed i beslutningsprocessen, regelmæssige revisioner og udarbejdes en retfærdig fordelingsnøgle for samspillet. Alle deltagende institutioner skal med andre ord integreres i beslutningerne omkring økonomi og budget.

Et andet væsentligt aspekt af et partnerskab er, at de deltagende institutioner er villige til at forpligte sig til at have et flerårigt perspektiv for samarbejdet. Internationale erfaringer peger på mindst fem år som succeskriterium for partnerskabers ressourcemæssige samarbejde. Skal et partnerskab skabe resultater, siger erfaringer os altså, at deltagerne også i forhold til tidsrammen bør være ambitiøse.

**Aftaler og møder:** Skal partnerskabet være andet og mere end en snakke-klub, hvor man konsulterer hinanden uden at iværksætte handlinger, må der sikres både en ledelses- og en organisationsmæssig koordination. Møder, planlægninger og implementeringer skal lægges fast. Hvad skal partnerskabet hedde, hvem varetager økonomi/budget, informationsformidling og ekstern kontakt, hvilke mål har vi og inden for hvilken tidsramme arbejdes der? Uanset hvilke modeller, der vælges, vil det næppe være nok med kalenderplanlægning. Tingene må lægges sådan til rette, at der bliver mulighed for reel læring – læring om hinanden og af hinanden. Hvordan varetager hver enkelt institution normalt de forskellige (drifts-) opgaver, hvor ligger de gode oplevelser, erfaringer og kontakter til eksterne samarbejder, hvordan kan deltagerne "rystes" sammen og komme tættere på hinanden? Her handler det i høj grad om at udvise åbenhed overfor og tillid til hinanden og partnerskabet. Tillid er et bærende element i et partnerskab, hvor store aktiviteter føres ud i livet.

Definerede handlingsprogrammer på det enkelte sektorområde må ikke kun være et spørgsmål om efterfølgende information til de andre sektorer. Så tidligt som muligt i forløbet skal der oplyses om og tages hensyn til andre politikfelters interesser og ske vurdering af virkninger og betydning for de andre aktører. Det fordrer koordineret planlægning og beslutningsgang, og det fordrer intens information og kommunikation mellem deltagerne. Her kan udviklingen af logo, navn, hjemmeside, værdier, visioner for partnerskabet samt regelmæssige nyhedsbreve på tværs af de involverede institutioner være med til at skabe enhed og fællesskab. Prioriteringskonflikter skal kunne løses så tidligt som muligt i processen. Beslutningsregler skal formaliseres for, at de gode aftaler kan komme til at virke.

**Fælles projekter:** For at partnerskabet skal kunne udvise resultater, handler det om at få udvalgt fælles projekter, der kan bringe merværdi til partnerskabet, og som ikke lader sig løse eller udføre bedst i eget hus eller eget sektorregi. Fælles satsninger skal udpeges. Det kunne være analyseaktiviteter på tværs af institutioner (og eventuelt brancher, mål-

grupper mv.), kortlægningsopgaver, seminarvirksomhed, samarbejde med regionale Vækstfora eller en fælles kommunikations- og IT-satsning.

De projekter, der konventionelt varetages på betryggende vis allerede, bør ikke tvinges ind i en ny ramme; i stedet for bør hele konstruktionen hvile på, at aktørerne kan se og få udviklet nye projekter, der bringer en sådan ekstra værdi ved gennemførelse. Derfor betoner vi det udviklingsmæssige aspekt ret meget. Her er det væsentligt, at man ikke blot vælger de nemmest "salgbare" (hvad der også kunne kaldes de mest offentlig støt-te-venlige) projekter. Duplikering af eksisterende projekter og institutionsvirker bliver nemt resultatet, hvis man ikke kreativt får nogle nye projekter sat i søen. Den ekstra værdi kan også komme af demonstrationseffekter og transfer-værdi. For eksempel vil det være oplagt at bruge samarbejdet til at undersøge og bruge de nye muligheder for jobrotation, som regeringens "Velfærdsaftale" fra juni 2006 indeholder nye formuleringer omkring.

**Selv-evaluering:** Etableringen af fælles projekter, der bringer merværdi til partnerskabet, bør samtidig forpligte den selv-evaluering, der bør foregå såvel løbende i form af procesevaluering som efter en fastlagt termin for en projektevaluering. De traditionelle teknikker til evaluering bør i den forbindelse granskes med kritiske briller. For eksempel er en traditionel målopfyldelses-evaluering ikke meget bevendt her, hvor mål og middel-kæder ikke ligger definerede på forhånd. Da det lige så meget er spørgsmålet om at finde gode måder at tilpasse og udvikle aktiviteterne på, der må interessere, som endelige kvantitative effektmål, fordrer denne proces kreativitet blandt de involverede. Her er det vanskeligt at kvantificere samspilsmålene – og tilsvarende vanskeligt at udvikle faste indikatorer. Netop fordi det er nye processer og effekter, som initiativet sigter mod, bør etablerede vurderings- og evalueringsmetoder som udgangspunkt bruges med største forsigtighed. Det handler ikke om, at arbejdet med selv-evaluering skal gennemføres uden brug af indikatorer. Men det bør diskuteres i partnerskabet inden evalueringsarbejdet starter, hvilke indikatorer der vil være egnede, og som bør udvikles til formålet. Den eksterne evaluering må sikre, at der ses med kritiske, eksterne briller på både input-indikatorer, procesindikatorer og outcome-indikatorer. Den interne selv-evaluering må indeholde feedback-mekanismer om, hvor godt deltagerne har udvekslet og brugt data og informationer, hvordan de har lært at bruge hinandens systemer og medarbejdere, løst konflikter på formelle og/eller uformelle møder og stået ansvarlige for beslutninger og resultater. Der skal også kunne gives plads for nye prioriteringer og kursændringer i samarbejdet. Ellers bliver det blot "sidste års" prioriteter og prøvelser, der gives lidt "brush up" i årets evaluering!

**Medarbejdere:** Et vigtigt led i partnerskabet er, at der skabes forudsætning for et robust virke ved, at der etableres en medarbejderstab og projektorganisation, der kan være ansvarlig for implementering af beslutninger om indsatser. I den sammenhæng bør der lægges vægt på at samle erfaringer om projektledelse, forhandlinger, budgetstyring og brobygningsarbejde. De involverede institutioner kan ikke nøjes med at sende mindre kvalificeret arbejdskraft, hvis partnerskabet skal løftes kvalitativt. Det kan også være, at en institution ikke råder over de nødvendige kvalifikationer blandt medarbejderne, og så må der skabes forudsætninger for nyrekruttering. Det kan ofte være nogle få personer, det samlet drejer sig om. Samtidig må det diskuteres, om partnerskabets udførende led skal modtage særlig træning og uddannelse.

I den forbindelse kan det have stor betydning, at man med etablering af et partnerskab gør en indsats for at udvikle fælles værdier og normer – ikke kun blandt de øverste ledere, også medarbejderne i de resterende led af de involverede institutioner skal indgå i en sådan udvikling. Ellers vil processen ikke blive integreret, og gensidige informationer og kommunikationer vil måske hurtigt sande til. Følt ejerskab hos medarbejderne er centralt.

**Læring:** Opnår partnerskabet at udvikle og implementere nye processer og effekter, kan der blive tale om et plus-sums-spil, hvor de deltagende institutioner alle får et lærerigt forløb, der gør, at partnerskabet ønskes videreført af de involverede (eventuelt efter en støtteperiode er ophørt). Institutionerne har med andre ord *lært* at agere i denne form for netværk og set, hvordan det kan betale sig at forpligte sig og tage et medansvar. Partnerskab er rammen for en omfattende og kollektiv læringsproces.

**Forhold til andre samarbejder:** Samarbejder omkring erhvervsudvikling, beskæftigelsesfremme, social integration og kompetenceudvikling mv. finder sted på kryds og tværs mellem offentlige institutioner og private virksomheder, i netværk og forskellige fora. Sådanne samarbejder og netværk vil umiddelbart ligne konkurrenter til et partnerskab. Men er de involverede institutioner ambitiøse, vil partnerskabet som komplementært projekt i forhold til andre former for samarbejde kunne bidrage til en synergiskskabende proces, hvor de forskellige samarbejder i regionen supplerer hinanden. På den måde vil de forskellige samarbejder tilsammen udgøre en styrket indsats overfor beskæftigelse og opkvalificering af de ufaglærte og kortuddannede. Derfor er der behov for at partnerskabet retter opmærksomheden udad mod eksterne samarbejdsmuligheder. Vækstforum-diskussionen regionalt må være oplagt at få aktiveret ad denne vej.

**Belastning:** Indgår en institution i et partnerskab, vil der være tale om en betydelig belastning for organisation, ressourcer og personale – på alle niveauer i organisationen. Det må kalkuleres, synliggøres og accepteres, for at der ikke skal opstå for store problemer i den enkelte institutions "bagland" – for eksempel i form af modstand fra dem, der står med almindelige driftsopgaver i hjemmeorganisationen, eller slagsmål om knappe ressourcer.

**Udbytte:** Til gengæld vil den enkelte institution få en række konkrete og ofte også unikke erfaringer, der kan være med til at sikre denne en central position fremadrettet i forhold til den regionale indsats på beskæftigelses- og efteruddannelsesområdet. Med andre ord vil den enkelte involverede aktør opnå en merværdi, der rækker ud over egen formåen som institution, og som sikrer bæredygtighed for partnerskabet efter en eventuel støtteperiode. I lokalområdet kan partnerskab være med til at løfte efter- og videreuddannelsesopgaven på en måde, så der undgås mulige dekoblere af indsatser i forhold til behovene. Der produceres synergier og merværdi for de deltagende, netop fordi man fælles lokaliserer og bearbejder ineffektive og mindre kvalificerede måder at arbejde på, og fordi man kan løbe noget andet og nyt i gang, som ingen tidligere kunne løfte – eller måske forestille sig. Igen: man bliver klogere og dygtigere i flok. Men det forudsætter så også, at alle vil være del af flokken!

## Muligheder og barrierer i partnerskaber

Partnerskab er ikke en sikker vej til succes. Partnerskaber *kan* muliggøre synergier – men der udstikkes ingen garanti! Koordination for eksempel i forhold til institutioners kontakt til private virksomheder er en af de oplagte opgaver med fælles fordele, som partnerskaber kan udvikles omkring. En bredere vifte af indsatsfelter giver muligheder for kollektiv læring, hvor de involverede aktørers fælles erfaringer og læring af hinanden fører til en bedre kvalificering af VEU-indsatsen. Og målrettet adfærd hos de involverede og et arbejde mod fælles løsninger, der både rækker udover en støtteperiode og den enkelte institutions formåen, er en mulig synergi i partnerskaber.

Ét er de muligheder, som partnerskaber rummer, noget andet er de reelle erfaringer – for eksempel dem fra forsøg med partnerskab i Nordjylland i forbindelse med Kvali-Nord-projektet. I Nordjylland har det vist sig, at der er tale om gamle spillere, der kender hinanden – man ”spiller spillet”, som man har gjort gennem mange år. Der er forud for etablering af Kompetencecentre udviklet traditioner og normer for samspil, der stærkt virker ind over for nye konstruktionsforsøg. Erfaringer fra 2006-2007-samspil i og omkring Kompetencecentret og forsøg på at etablere et forpligtende partnerskab er instruktive i så henseende.

Institutionernes interesser er tydelige og klart profilerede, men interesserne er også asymmetriske. Nogle institutioner har et partnerskab omkring VEU som en hovedinteresse, mens andre har det som en perifer interesse, hvorfor et partnerskab omkring VEU blot vil være én blandt mange andre aktiviteter hos disse institutioner. Vi har således set store variationer i viljen til at forpligte sig på et partnerskab. Det giver et billede af, at regionens institutioner orienterer sig mod forskellige strategier; enkelte tænker og handler egoistisk eller konkurrenceorienteret, en hel del er kooperative, og der er såmænd enkelte, der erklærer sig for solidarisk indstillede og gerne ville handle på tværs af egne institutionsinteresser. Det er blot ikke nået at blive prøvet af. For det nytter ikke meget at have kooperative eller solidariske indstillinger, hvis blot én eller to politisk signifikante aktører (institutioner) siger fra.

Det brogede billede af strategiske orienteringer har været en barriere for partnerskab, og i Nordjylland har det endnu ikke været muligt at etablere et partnerskab omkring VEU. Men hvorfor nu det? Nøgleordet her er *tillid*. Generaliseret tillid er mangelvaren. Hvem, der forfølger hvilke strategier, hænger sammen med, i hvilket omfang aktørerne har tillid til hinanden og til hinandens vilje til samarbejde. Som udgangspunkt er aktørerne i besiddelse af ”den gode vilje” – det ser pænt ud overfor omverden at samarbejde, så naturligvis melder alle aktører i første omgang ud, at man er interesseret i et partnerskab. Erfaringen fra Nordjylland er imidlertid, at egeninteresserne plejes eller udvikles på basis af egne markeds- og magtkalkuler, og det kan forhindre synergieffekter i at blive realistiske. De foreløbige erfaringer, der kan udledes fra processerne, siger, at flere aktører foretrækker kun at indrette samarbejdet som en slags kartelaftale om at dele markedet mellem sig (jf. figur 1). Andre har måske haft netværket som orienteringsramme for det institutionaliserede samarbejde, men der er under processerne også skabt større forståelse for mulige værdier i et egentligt partnerskab. Eftersom det dog fordrer alle politisk signifikante aktørers til-

slutning og opbakning, og dette har været umuligt at opnå, har partnerskabet ikke fået institutionelle ben at gå på.

Der har ellers under titlen "*Liv og glade uddannelsesdage i Nordjylland*" været foreslået en sådan organisering af CARMA, men i dette tilfælde var der umiddelbart ikke basis for opslutning fra alle hertil. Det blev slået fast i januar 2007. Men her skal man være påpasselig med ikke at være for hurtig til at slutte, at det alene eller primært skyldes særlige nordjyske "tværinger" – et nordjysk udtryk for aktørers modvillighed og lyst til at være "på tværs".

Måske kan der siges at ligge et mere alment problem bag, nemlig at der nemt kan opstå *samspilsfælder* i sådanne situationer. Hermed mener vi en underliggende tendens i det sociale aktørfelt til at "gå galt" af hinandens intentioner og dermed tøve med at involvere sig – med kontraproduktive resultater til følge.

En samspilsfælde opstår dybest set på grund af manglende gensidig tillid mellem aktørerne. Man har ikke nok fælles forståelse og troværdige billeder af hinanden at trække på. Usikkerheden over for andre forplanter sig til omverdensanalysen og vurderingen af egne muligheder, og ender med at farve egen handlemåde. Egeninteresse hos institutionerne kan ikke tænkes bort. Banal set har en Teknisk Skole har én type institutionsinteresser, et jobcenter en anden type, et voksenuddannelsescenter en tredje osv. Men givet dem, er det måden at forholde sig til fælles forpligtende handlen på, der er afgørende. Problemet kan tegnes sådan her op:

- a) **Udgangssituation:** hvis man samarbejder, vil alle kunne vinde ved det.
- b) **Problem:** hvis man ikke stoler på, at alle andre institutioner og aktører vil samarbejde oprigtigt, giver det ikke mening selv at gøre det.
- c) **Samspilsvurdering:** derfor kan det se rationelt ud ikke at samarbejde og blot forfølge egne institutionsinteresser.
- d) **Resultatet:** der bliver ikke tale om et forpligtende og alle omfattende samarbejde – og alle får det dårligere på grund af manglende tillid.

Altså står vi med en situation, hvor et samarbejde falder til jorden, fordi nogle få eller enkelte aktører ikke stoler på, at alle andre vil samarbejde uden skelen til egne interesser. Og i så fald giver det ikke mening selv at samarbejde, og nye kalkuler for, hvad der er fornuftigt at gøre, ændrer orienteringen og adfærden. En uddannelsesinstitution kan således måske ende med at tænke på at erobre markedsandele fremover fra andre af de ellers deltagende aktører, og så vil det kun være skinhelligt at postulere, at man vil samarbejde i et partnerskab. Egeninteressen vokser sig ødelæggende stor i forhold til vurdering af kontraktuelighed hos andre og perspektiver for samspillet. Resultatet er, at der ikke bliver tale om et forpligtende og alle omfattende samarbejde – og alle får det i sidste instans dårligere på grund af den manglende tillid, som nu er udstillet for åbent tæppe.

Heraf ses, at hvad der giver *mening* for den enkelte aktør, ikke nødvendigvis er det samme, som er *meningsfyldt* i samspilssammenhæng. Det gælder på efter- og videreuddannelsesområdet, og det gælder sandsynligvis også på alle andre politikfelter.

Partnerskab som et effektivt og forpligtende uddannelsessamarbejde om et fælles mål forudsætter altså, at alle andre også *vælger at samarbejde om kvalificeringsopgaverne*. Det er den morale, der kan formuleres ud fra såvel nordjyske erfaringer med partnerskab omkring VEU som fra den internationale litteratur. Generaliseret tillid produceres kun over tid, hvis aktørerne viser sig troværdige og pålidelige, og når enkeltaktører ikke kalkulerer forholdet mellem egne omkostninger og gevinster for ugunstigt i forhold til at indgå i et partnerskab. Vurderes det, at der er for stor risiko i forhold til den grad af integritet og kapabilitet, som mulige samspilspartnere har i en aktørs indre efteruddannelsesbillede, bliver situationen at ligne ved mistillid – og dermed en klar barriere for partnerskab. Tillid har flere facetter: i forhold til ord, handlinger og følelser.

Man kan også formulere det sådan, at eksistensen af partnerskaber i et område siger noget om graden af *social kapital*, som er udviklet. Social kapital betegner den grad af generaliseret tillid og kollektiv bevidsthed, der er produceret, og som er en kapital, der kaster renter af sig over en længere årrække til både deltagere, borgere og virksomheder.



## Partnerskab er udvikling og brug af kollektiv intelligens

Partner kommer af den latinske betegnelse "partionarius", der betyder *parthaver* eller deltager. Det er et præcist udtryk for, hvad der er på spil. Et partnerskab er således ikke en hvilken som helst form for netværkssamarbejde, men en særlig form for konstruktion, hvor deltagerne har indset, at det er ved at dyrke den kollektive intelligens, at man vedvarende kan kombinere konkurrence og samspil med merværdi for alle som resultat. Man skal være part i hinandens anliggender på et område.

Situationen på efteruddannelsesområdet med nyt VEU er den, at aktørerne er sat i nogle sammenhænge og har nogle rammer, der netop gør konkurrence og samarbejde lige nærliggende – eller lige samarbejde mere givtigt for nogle end for andre. Da er det afgørende, hvordan aktørerne ser på og handler i forhold til at udvikle og bruge det, der meningsfyldt giver en merværdi for alle. Kan man definere sådanne sammenhænge og institutionalisere et forpligtende samarbejde, kan partnerskab om at undgå en ødelæggende konkurrences dårligdomme og finde fælles merværdi realiseres. Hvis ikke, får samspillet en anden karakter – måske et kartelsamarbejde, måske blot et nyt netværk, måske at ligne ved en renlivet markeds konkurrence. Så er det heller ikke den fulde udnyttelse af kollektiv intelligens, det længere drejer sig om. Og så etableres der heller ikke lærende regioner.

Sagt meget kortfattet: *Partnerskab skal være sværmintelligensens institutionelle sejr over konkurrencens kraftfulde egoisme.*